



أثر الحوكمة الرشيدة في تحقيق استدامة إدارة
الأزمات

The Impact of Good Governance on
Achieving Sustainable Crisis
Management

Professor Dr.
Ahmed Khorsheed Humaidi
Professor of Administrative Law
University of Kirkuk
College of Law and Political Science
ahmedkhorsheed@uokirkuk.ed.iq

Professor Dr.
Hatem Ghaib Saeed
Professor of Commercial Law
University of Kirkuk
College of Law and Political Science
Dr.hatemsaeed@uokirkuk.ed.iq

أ. د.
أحمد خورشيد حميدي
أستاذ القانون الإداري
جامعة كركوك
كلية القانون والعلوم السياسية
ahmedkhorsheed@uokirkuk.ed.iq

أ. د.
حاتم غائب سعيد
أستاذ القانون التجاري
جامعة كركوك
كلية القانون والعلوم السياسية
Dr.hatemsaeed@uokirkuk.ed.iq



المستخلص

أصبحت الحوكمة الرشيدة من المتطلبات الإدارية التي حظت باهتمام كبير من قبل الدول والمنظمات على اختلاف أنواعها، نظراً للمزايا العديدة التي أصبحت تحققها لها ، كونها تمثل مجموعة من القوانين والإجراءات التي يتم بموجبها التحكم في إدارة عمليات وأنشطة الإدارة في تحقيق استدامة إدارة الأزمات، وبحثنا في هذه الدراسة مفهوم الحوكمة وأهميتها ، وأسباب ظهورها ومعاييرها ومتطلبات تطبيقها، وتوصلت الدراسة إلى أن الحوكمة هي النظام والأسلوب الذي يبنى من خلاله اتجاهات إدارية حديثة، من خلال مجموعة من القواعد والقوانين التي تنظم العلاقات بين الأطراف الأساسية في الدولة والمجتمع.

الكلمات المفتاحية: الحوكمة-المعايير-استدامة-إدارة-الأزمة.

Abstract

Good governance has become an administrative requirement that has attracted considerable attention from countries and organizations of all kinds, given the many advantages it offers. It represents a set of laws and procedures that control the management of operations and activities to achieve sustainable crisis management. The study examined the concept of governance and its importance, the reasons for its emergence, its standards, and the requirements for its application. The study concluded that governance is the system and method through which modern administrative trends are built, through a set of rules and laws that regulate the relationships between the key parties in the state and society.

Keywords: governance, standards, sustainability, management, crisis.



أولاً- مقدمة: تواجه المجتمعات المعاصرة اليوم أزمات متزايدة من حيث التكرار والتعقيد، سواء كانت سياسية، طبيعية، اقتصادية، صحية أم اجتماعية. وغالباً ما كانت الاستجابات التقليدية للأزمات غير كافية، مما يحتم الحاجة إلى نظم قانونية أكثر فعالية واستدامة، ومن هنا تتجلى أهمية الحوكمة الرشيدة بوصفها إطاراً قانونياً وإدارياً كأحد الحلول الجوهرية التي تعزز الشفافية والمساءلة والمشاركة التي تُعد من المبادئ والركائز الأساسية لأي نظام يسعى إلى تحقيق استدامة في إدارة الأزمات، فالأنظمة القانونية التي تؤسس لممارسات الحوكمة الجيدة، تسهم في بناء مؤسسات قوية وقادرة على التعامل مع المخاطر بشكل استباقي وعادل وفعال، ومن المنظور القانوني تُعد الحوكمة الرشيدة مطلباً جوهرياً في التشريعات الحديثة المرتبطة بإدارة الأزمات، من خلال توافر أطر قانونية تنظم آليات اتخاذ القرار وتوزيع المسؤوليات وتعمل الرقابة أثناء الأزمات وتقلل مخاطر الكوارث وتعزيز القدرة على الصمود.

ثانياً- أهمية البحث: تتمثل أهداف البحث بما يأتي:

١- إبراز دور الحوكمة الرشيدة كعامل حاسم في تحقيق استجابة فعالة وطويلة الأمد للدارة الأزمات.

٢- تقديم إطار نظري وتطبيقي يمكن أن تستفيد منه الجهات المعنية بإدارة الأزمات.

٣- المساهمة في تطوير سياسات وطنية وإقليمية مستدامة في مواجهة الكوارث والأزمات.

ثالثاً- مشكلة البحث: على الرغم من أهمية الحوكمة الرشيدة، إلا أن تطبيقها العملي في إدارة الأزمات ما يزال يواجه جملة من التحديات في الدول التي تعاني من ضعف في مؤسسات الدولة أو في نظم المساءلة والشفافية وتكمن إشكالية البحث بالتساؤلات الآتية:

١- إلى أي مدى تسهم مبادئ الحوكمة الرشيدة في تحقيق إدارة مستدامة للأزمات؟



٢- ما المقصود بالحوكمة الرشيدة وما المبادئ التي تقوم عليها؟

٣- كيف تؤثر الحوكمة الرشيدة على استدامة إدارة الأزمات؟

٤- ما هي أبرز التحديات التي تواجه تطبيق الحوكمة الرشيدة في إدارة الأزمات؟

٥- ما مدى ملاءمة القوانين والتشريعات المحلية والدولية لمبادئ الحوكمة والاستدامة؟

رابعاً- أهداف البحث: تتمثل أهداف البحث فيما يأتي:

١- دراسة الأثر القانوني والإداري لتطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة في مجال إدارة الأزمات، وتحليل مدى إسهامها في تحقيق استجابة مستدامة وشاملة وبيان التحديات القانونية التي تواجه تطبيق هذا النهج في السياقات المختلفة .

٢- توضيح مفهوم الحوكمة الرشيدة ومبادئها الأساسية.

٣- تحليل العلاقة بين الحوكمة الرشيدة واستدامة إدارة الأزمات.

٤- تقديم توصيات لتعزيز الحوكمة في مؤسسات إدارة الأزمات.

خامساً- منهجية البحث: اعتمدنا المنهج التحليلي من خلال تحليل النصوص القانونية المتعلقة بالموضوع وتحليل العلاقة بين تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة وبين تحقيق استدامة في إدارة الأزمات.

سادساً- خطة البحث: لغرض تحقيق أهداف البحث وتحقيق الأهداف المرجوة منه فقد اعتمدنا الخطة البحثية الآتية:

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للحوكمة الرشيدة واستدامة إدارة الأزمات

المبحث الثاني: العلاقة بين الحوكمة الرشيدة واستدامة إدارة الأزمات-التحديات والحلول



المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للحوكمة الرشيدة واستدامة إدارة الأزمات

في ظل التحديات المتزايدة التي تواجهها الدول والمؤسسات على المستويين الوطني والدولي، برزت "الحوكمة الرشيدة" كأحد المرتكزات الأساسية لضمان الأداء المؤسسي الفعال، وتحقيق التنمية المستدامة، وتعزيز الثقة في النظام القانوني والإداري. يعود أصل مصطلح الحوكمة إلى كلمة إغريقية قديمة تعبر عن قدرة ربان السفينة ومهارته في قيادة السفينة وسط الأمواج والأعاصير والعواصف، وما يمتلكه من قيم وأخلاقيات نبيلة وسلوكيات شريفة في الحفاظ على أرواح وممتلكات الركاب، فإذا ما وصل بالسفينة إلى بر الأمان وحقق مهمته بسلام اطلق عليه خبراء البحار بـ "القبطان المتحوم جيداً" (أبو النصر، ٢٠١٥، ص ٣٩).

ويُقصد بالحوكمة الرشيدة جملة المبادئ والآليات القانونية والتنظيمية التي تكفل الشفافية والمساءلة والمشاركة وسيادة القانون، في إدارة الشأن العام والموارد المشتركة، وتزداد أهمية هذا المفهوم في سياق الأزمات، سواء كانت صحية، بيئية، اقتصادية أو سياسية، إذ تُمثل "استدامة إدارة الأزمات" أحد المحاور الحيوية التي تختبر فعلياً مدى التزام الدول والمؤسسات بمعايير الحوكمة. فكلما توفرت أطر قانونية ومؤسسية واضحة ومتينة، كلما ارتفعت قدرة الكيانات على التصدي الفعال للأزمات والتقليل من آثارها السلبية واستشراف الحلول المستقبلية بصورة منهجية. ومن هنا، فإن دراسة الإطار المفاهيمي للحوكمة الرشيدة واستدامة إدارة الأزمات تقتضي تحليلاً عميقاً للتشريعات الوطنية والدولية ذات الصلة، واستجلاء آليات التنسيق المؤسسي، وتقييم مدى مواءمتها مع مبادئ القانون الإداري والدستوري، في سبيل الوصول إلى منظومة قانونية متكاملة تُحقق الاستجابة الفعالة وتُعزز من مقومات الصمود المؤسسي في مواجهة الأزمات. ولغرض الإحاطة بالموضوع سوف نتناوله بالمطلبين الآتيين:



المطلب الأول: مفهوم الحوكمة الرشيدة ومعاييرها

يُعد مفهوم الحوكمة من المفاهيم الحديثة التي أثارت جدلاً واسعاً سواء من خلال ترجمتها إلى العربية أو تعريفها بشكل دقيق، ولها مسميات عربية مختلفة؛ منها: "الحكم، الحاكمية، الحوكمة، الحاكمية، الإدارة الرشيدة"، وقد يرجع تعدد المسميات إلى حداثة المفهوم، وإلى تعدد المداخل التي اعتمدها الباحثون في تناولهم مفهوم الحوكمة، وبالرغم من تعدد هذه المداخل إلا أن ما جمع بينها هو السعي لفهم كيفية إدارة الدولة ومؤسساتها، وتنظيمها على نحو صحيح وبناء على ذلك فإن مفهوم الحوكمة يتضمن عدداً من الجوانب؛ وهي "الحكمة، الحكم، الاحتكام، التحاكم"، ولغرض الإحاطة بالموضوع سوف نتناوله بالفرعين الآتيين:

الفرع الأول : مفهوم الحوكمة الرشيدة

الحوكمة: هي الإدارة الرشيدة القائمة على النزاهة، والشفافية، والمساءلة، والمحاسبية، ومكافحة الفساد، وتحقيق العدالة بدون تمييز، وتطبيق القانون على الجميع، مع توفير رقابة فاعلة داخلية وخارجية، ويمكن تطبيقها في أي منظمة حكومية أو أهلية، وعلى أي مستوى إقليمي أو دولي أو محلي (محمد، وآخرون، ٢٠٢٤، ص ٣١٤).

أذ يشير هذا المفهوم إلى تبادل المعلومات وتشاركتها والتصرف فيها وفق طريقة واضحة ومعلنة وبشكل يتيح لمن لهم مصلحة أو اهتمام أو شأن ما ان يحصلوا على معلومات كافية حوله وتعرف الأنظمة ذات الشفافية بانها أنظمة تمتلك إجراءات واضحة لكيفية صنع القرار على الصعيد العام، وان الأصل لكلمة الحوكمة مشتق من الفعل اليوناني (kubnao) الذي يعني توجيهه وقد استخدمه أفلاطون لأول مرة في المعنى المجازي ، ثم انتقلت إلى اللاتينية ومن ثم إلى لغات أخرى (لحرش ، ٢٠٢١، ص ٨٢١).



وتعرف بانها الإدارة الرشيدة القائمة على النزاهة والشفافية والمسائلة والمحاسبة ومكافحة الفساد وتحقيق العدالة دون تمييز وتطبيق القانون على الجميع مع توفير رقابة فاعلة داخلية وخارجية ويمكن تطبيق الحوكمة الرشيدة في أي مجال في منظمة حكومية أو أهلية وعلى أي مستوى دولي أو إقليمي أو محلي وفي أي مجال سواء مجال السلع أو الخدمات (أبو النصر، ٢٠١٥، ص ٤٥).

الفرع الثاني: معايير الحوكمة الرشيدة

ان المعايير التي تتحقق من خلالها الحوكمة الرشيدة تتمثل في عدة أمور، وسوف نتناول ابرز معايير الحوكمة الرشيدة وكما يأتي:

أولاً- النزاهة: تُعد الحوكمة الرشيدة إطاراً متكاملًا لضمان حسن إدارة الموارد العامة والارتقاء بمستوى الأداء المؤسسي في القطاعين العام والخاص، وتُعد النزاهة ركيزة أساسية لتحقيق الكفاءة والثقة في مؤسسات الدولة، إذ تُسهم في محاربة الفساد، وضمان احترام المعايير القانونية والأخلاقية في العمل العام. والنزاهة من المنظور القانوني والإداري، التزام الموظفين العموميين ومؤسسات الدولة بالمعايير الأخلاقية والقانونية في ممارسة مهامهم، والامتناع عن استخدام السلطة لتحقيق منافع شخصية أو لمصالح غير مشروعة. وهي ترتبط بمبادئ مثل الأمانة، الشفافية، الموضوعية، وعدم التحيز. تُعد النزاهة أحد المبادئ الجوهرية التي تُبنى عليها الحوكمة الرشيدة، ويظهر أثره النزاهة في الجوانب التالية: ١- ضمان العدالة والحياد في اتخاذ القرارات الإدارية. ٢- الحد من الفساد الإداري والمالي. ٣- تعزيز ثقة المواطنين في مؤسسات الدولة وأجهزتها. ٤- توفير بيئة تنظيمية وقانونية تحفّز الكفاءة والشفافية. (أبو النصر، مصدر سابق، ص ٤٨).



ولها شخصية معنوية واستقلال مالي وإداري ويمثلها رئيسها أو من يخوله". (المادة ٢، من قانون هيئة النزاهة العراقي رقم ٣٠ لسنة ٢٠١١).

وتمثل النزاهة مبدأً أساسياً لا غنى عنه لتحقيق الحوكمة الرشيدة في إدارة الشأن العام، فهي تُسهم في بناء مؤسسات فعّالة وعادلة، وتعزز من ثقة المواطنين بالدولة، وتُكرّس قيم الشفافية والمسؤولية. ولذا فإن تعزيز النزاهة يجب أن يكون هدفاً تشريعياً وإدارياً دائماً، مدعوماً بإرادة سياسية وقانونية قوية (أحمد، ٢٠٢٠، ص ٥).

ثانياً- الشفافية والإفصاح: وتعني بان المعلومات المتعلقة بالقرارات الجماعية تكون متاحة ويسهل الوصول إليها وفهمها، والشفافية ليست هدفاً بحد ذاتها، ولكنها وسيلة لتحقيق أهداف قانونية وحوكومية أوسع، ومن الناحية القانونية، معيار الشفافية (Transparency Principle) هو التزام قانوني وواجب على المؤسسات (حكومية أو خاصة) بنشر المعلومات والبيانات والأفعال ذات الصلة بطريقة واضحة ودقيقة وفي الوقت المناسب، وإتاحتها للمعنيين وأصحاب المصلحة (Stakeholders) والجمهور العام، لتمكينهم من متابعة الأداء واتخاذ القرارات المستنيرة ومحاسبة المسؤولين، وهو الضمانة القانونية التي تمنع الاحتفاظ بالمعلومات كأسرار إلا في حالات محدودة واستثنائية ينص عليها القانون، مما يخلق بيئة من الوضوح والانفتاح تمنع الفساد وتعزز الثقة. ومعيار الشفافية في الحوكمة الرشيدة هو مبدأ قانوني ملزم يتحول إلى مجموعة من الآليات والإجراءات القانونية كقوانين الحق في المعلومات وقواعد الإفصاح الإلزامي، وتهدف إلى إزالة الغموض وضمان الانفتاح، لتحقيق أهداف عليا مثل مكافحة الفساد وترسيخ مبدأ المساءلة وبناء الثقة في المؤسسات، ويرتكز هذا المعيار على عدة ركائز قانونية أساسية (لحرش، مصدر سابق، ص ٨٢١، ص).



ويرتكز هذا المعيار على عدة ركائز قانونية أساسية تتمثل بما يأتي: ١- التدفق الحر للمعلومات: (Right to Access Information) : وتكون هذه المعلومات صادقة وواقعية، إذ يُعد هذا الحق حجر الزاوية في معيار الشفافية، وإن العديد من الدول لديها قوانين خاصة تنص صراحة على حق المواطن في طلب المعلومات من الهيئات الحكومية والجهات العامة، ويلزم القانون هذه الجهات بالرد على طلبات المعلومات في غضون فترة زمنية محددة، ورفض الطلب يجب أن يكون مسبباً وقائماً على أساس قانوني مثل حماية الأمن الوطني أو الخصوصية الفردية (الشمري، العزاوي، ٢٠٢٠، ص ١٤٠).

٢- الإفصاح الإلزامي: (Mandatory Disclosure) : لا يقتصر الأمر على رد الجهات على الطلبات، بل يفرض القانون عليها واجب الإفصاح التلقائي والمستمر عن معلومات معينة دون الحاجة إلى طلبها. يشمل الإفصاح المالي من خلال نشر البيانات المالية المدققة، مصادر الدخل، وأوجه الصرف. والإفصاح الإداري: نشر اللوائح والقوانين والقرارات الإدارية وآليات اتخاذها. والإفصاح عن المصالح من خلال إلزام المسؤولين بالإفصاح عن أي تضارب محتمل في المصالح (مثل استثماراتهم أو علاقاتهم التجارية. ٣- الوضوح وسهولة الفهم (Clarity and Simplicity) فالشفافية القانونية لا تعني فقط نشر المعلومات، ولكن نشرها بلغة واضحة وسهلة الفهم ومتاحة للجميع، وليس بلغة قانونية أو فنية معقدة يصعب على عامة الناس إدراكها. وفي التوقيت المناسب: (Timeliness) كما يجب أن تكون المعلومات حديثة ومتاحة في الوقت الذي تكون فيه ذات قيمة وفائدة. نشر المعلومات بعد فوات الأوان يُفقد معناها ويُضعف فاعلية الرقابة والمحاسبة، (أبو النصر، مصدر سابق، ص ٤٥).



ثالثاً- المسائلة: تعرف المسائلة على أنها الطلب من المسؤولين تقديم التوضيحات اللازمة لأصحاب المصلحة حول كيفية استخدام صلاحياتهم والنهوض بواجباتهم، والأخذ بالانتقادات التي توجه اليهم وتلبية المهام المطلوبة منهم وقبول كل أو بعض المسؤولية عن الفشل أو عدم الكفاءة أو عن الخداع والغش. تُعدّ المسائلة أحد المبادئ الأساسية في النظم القانونية والإدارية الحديثة، وتعني إلزام الجهات أو الأفراد بتحمّل نتائج تصرفاتهم أو قراراتهم، سواء كانت هذه التصرفات إدارية، مالية، أو سياسية، وذلك في إطار من الشفافية والرقابة القانونية. وهي تقوم على فكرة أن السلطة تقابلها مسؤولية، وأن كل من يتولى وظيفة عامة يجب أن يخضع للمساءلة أمام جهة رقابية أو قضائية مختصة، وأنواع المسائلة: تتكون المسائلة من عدة أنواع وكما يأتي:

- ١- المسائلة القانونية: تتم أمام الجهات القضائية، وتشمل المسؤولية الجنائية، المدنية، أو الإدارية.
- ٢- المسائلة السياسية: تتم أمام البرلمان أو الرأي العام، وغالبًا ما ترتبط بالحكومة أو الوزراء.
- ٣- المسائلة الإدارية: تتم داخل الهيئات والمؤسسات، وتشمل تقييم الأداء والانضباط الوظيفي.
- ٤- المسائلة المالية: تختص بها أجهزة الرقابة المالية، مثل ديوان المحاسبة، لمتابعة مدى الالتزام باستخدام المال العام وفقاً للقانون.

وتُعدّ المسائلة أحد الأعمدة الجوهرية لأي نظام قانوني ديمقراطي يسعى لترسيخ مبادئ العدالة والشفافية. ولضمان فاعلية المسائلة، لا بد من تعزيز الإطار القانوني والمؤسسي الذي يحكمها، وضمان استقلالية الجهات الرقابية، وخلق ثقافة قانونية تدعم الرقابة الشعبية والبرلمانية والقضائية على السلطة (لحرش، مصدر سابق، ٨٢٣).

رابعاً- القانون والشرعية: تتطلب الحوكمة أطراً تشريعياً عادلاً، وحماية كاملة لحقوق الأفراد العاملين بالمؤسسات، وخاصة فيما يتعلق بالمراقبة وتعزيز القوانين، تُعدّ الحوكمة الرشيدة إطاراً



مرجعياً لضمان أداء المؤسسات العامة بكفاءة وشفافية، وفقاً لمبادئ القانون والمساءلة والمشاركة. ومن بين أهم معايير الحوكمة، تبرز "الشرعية (Legitimacy)" كأحد الركائز الجوهرية التي تضمن قبول السلطة واحترام قراراتها من قبل الأفراد والمؤسسات. وتكمن أهمية الشرعية في كونها الرابط القانوني والأخلاقي بين السلطة ومصدرها، أي الشعب أو القانون، الشرعية: تمثل الشرعية أحد المعايير الأساسية للحوكمة، وتُقسم إلى الأنواع الآتية: ١- الشرعية القانونية: تعني أن تصدر القرارات والإجراءات عن جهات مختصة وبما يتفق مع القوانين المعمول بها. ٢- الشرعية المؤسسية: تقوم المؤسسات العامة على أسس تنظيمية واضحة، مستندة إلى قوانين وتشريعات معتمدة. ٣- الشرعية الشعبية: تتجلى من خلال رضى المواطنين عن أداء المؤسسات العامة، واستناد السلطة إلى الإرادة الشعبية خصوصاً في الأنظمة الديمقراطية. ٤- الشرعية الدولية: تحترم الدولة أو الجهة قواعد القانون الدولي والتزاماتها الدولية. والشرعية من منظور قانوني تعني التقيد الصارم بالقانون من قبل السلطات العامة عند ممارستها لاختصاصاتها، ويشمل ذلك احترام الدستور والقوانين النافذة والمبادئ العامة للقانون، وحقوق الإنسان. ولا تقتصر الشرعية على البعد القانوني فحسب، بل تمتد لتشمل البعد المؤسسي والأخلاقي، أي مدى قبول المجتمع العام لممارسة السلطة واعتبارها مشروعة. كما تمثل الشرعية الأساس القانوني والأخلاقي الذي تُبنى عليه الحوكمة الرشيدة. فبدون شرعية، تفقد المؤسسات قدرتها على تحقيق أهدافها وتفقد ثقة الجمهور. ومن ثم، فإن الالتزام بالشرعية ليس خياراً إدارياً، بل ضرورة قانونية لضمان الفعالية، العدالة، والاستدامة في إدارة الشأن العام.

خامساً- المشاركة: التي تعد من أهم تلك المبادئ حيث تعرف المشاركة فاعلاً أساسياً في عملية التنمية، كونها تساهم في دعم الحكم الديمقراطي، من خلال مشاركة المواطنين بالمساهمة في



اتخاذ القرار ومساءلة صانعيه فتسمح للمواطنين بالمشاركة الفاعلة في كل مناحي الحياة بحيث يتحولون في المجال العام من مجرد متفرجين أو متلقين للخدمة إلى مشاركين يصنعون واقعهم بأنفسهم، والذي يخضع كل ما سبق بدوره لمفهوم آخر من مبادئ الحوكمة الرشيدة وهو سيادة ينصرف (فهمي، وآخرون، ٢٠٢٤، ص ٣٣) .

سادساً-احترام وسيادة القانون: احترام القانون وسيادته إلى مدى امتثال كافة الأطراف، سواء كانوا أفراد أو مؤسسات حكومية أو مجتمع مدني للمنظومة القانونية من قوانين أو تشريعات أو لوائح.. الخ وبعبارة أخرى يمكن القول أنها درجة التطابق بين سلوكيات وسياسات الفاعلين من حكومة قطاع خاص مجتمع مدني والقواعد القانونية.(طيب، ٢٠١٨، ص ٢٧٣).

سابعاً-مشاركة القطاع الخاص: والقطاع الخاص يسهم في إنتاج وتوفير السلع والخدمات وخلق وسائل الإعاشة والتوظيف والمطالبة بإبعاد الضوابط غير الصديقة للحوكمة ويستدل على جودة المشاركة بمقياس الاستقرار السياسي وغياب العنف السياسي والإرهاب وقدرة الحكومة على البقاء والاحتفاظ بالسلطة دستورياً، كما يطب أن تكون هناك عدالة وشمولية وتعرف بأن تضمن الحوكمة للجميع إحساساً بأنهم شركاء وغير مبعدين أو مهمشين وهذا يستلزم أن يكون لكل طوائف الشعب الفرصة ذاتها المتاحة للآخرين للتحسين وتطوير رفاهيتهم(أبو النصر، مصدر سابق، ص ٣٧).

المطلب الثاني: مفهوم إدارة الأزمات وخصائصها

في ظل تعاظم المخاطر والتحديات التي تواجه الدول والمؤسسات، سواء نتيجة النزاعات السياسية أو الكوارث الطبيعية أو الأزمات الصحية أو الاقتصادية، برزت إدارة الأزمات كأحد المفاهيم الحيوية في الحقل القانوني والمؤسسي، لما لها من دور أساسي في الحفاظ على النظام



العام، وحماية الحقوق وضمان استمرارية أداء المرافق العامة، وهنا يجب التمييز بين إدارة الأزمات والإدارة بالأزمات، فالأولى: هي محاولة التحكم في مسار الأزمات وضبطها وفق أسس قانونية واجتهادات شخصية، أما الثانية: فهي افتعال أزمات واقعية أو قريبة من الواقع أو وهمية، تستخدم من قبل بعض الدول أو المنظمات كشكل من أشكال التآمر والعدوان لتحقيق أهداف ومصالح معينة. ولغرض الإحاطة بالموضوع سوف نتناوله بالفرعين الآتيين:

الفرع الأول: مفهوم إدارة الأزمات

يُقصد بإدارة الأزمات من منظور قانوني هي مجموع الإجراءات والتدابير القانونية والإدارية التي تُتخذ من قبل السلطات المختصة بهدف الوقاية من الأزمات أو التخفيف من آثارها أو مواجهتها بكفاءة وفعالية في إطار احترام سيادة القانون وحقوق الإنسان. وتدرج هذه الإدارة ضمن اختصاصات متشابكة تشمل السلطات التنفيذية، والهيئات التشريعية، والمؤسسات الأمنية، وأجهزة الحماية المدنية، إلى جانب مشاركة المجتمع المدني والقطاع الخاص والمواطنين (فهومي، آخرون، مصدر سابق، ص ٣٤).

ونرى بأن إدارة الأزمات تكتسب بُعداً قانونياً خاصاً، كونها تتعلق في اغلب الأحيان بحالة استثنائية تتطلب تكييفاً مرناً للنصوص القانونية دون الإخلال بالضمانات الأساسية للأفراد. ومن هنا تظهر أهمية بناء إطار تشريعي وتنظيمي متكامل يُراعي التوازن بين ضرورات التدخل السريع وحقوق الأفراد وحياتهم، مع وضوح في المسؤوليات والاختصاصات القانونية.

الفرع الأول: ماهية إدارة الأزمات

يشير مصطلح إدارة الأزمات إلى كيفية إدارة الخطر والفرصة التي يمكن استثمارها لدرئته عبر تحويل الأزمة لإعادة صياغة الظروف وإيجاد الحلول البناءة، كما تعبر عن الاضطراب وعدم



الاستقرار الذي يطال مختلف النشاطات البشرية المرتبطة بالظروف السياسية والقانونية والاقتصادية والإدارية والاجتماعية. (لكريني، ٢٠١٠، ص ١٢).

كما تعبر الأزمة عن موقف وحالة وعملية وقضية يواجهها متخذ القرار في أحد الكيانات الإدارية (دولة - مؤسسة - مشروع، منظمة..)، تتلاحق فيها الأحداث بالحوادث وتتداخل وتتشابك معها الأسباب بالنتائج، وتختلط الأمور وتتعدد ويفقد معها متخذ القرار قدرته على الرؤية عند اصطدامه بها للوهلة الأولى وعند محاولته السيطرة عليها أو على اتجاهاتها المستقبلية. فالأزمة هي لحظة حرجة وحاسمة تتعلق بمصير الكيان الإداري الذي أصيب بها، مشكلة بذلك صعوبة حادة أمام متخذ القرار تجعله في حيرة بالغة، فأى قرار يتخذ في ظل دائرة من عدم التأكد، وقصور المعرفة، وقلة البيانات والمعلومات واختلاط الأسباب بالنتائج، وتداعي كل منهما بشكل متلاحق، يزيد من درجة المجهول عن تطورات الأزمة في ظل مجهول متصاعد عن احتمالات ما قد يحدث مستقبلاً من الأزمة (المساعدة، ٢٠١٢، ص ٢٠).

أما إدارة الأزمة هي تلك الحالة التي يمكن أن توصف بالاقتراب من خروج الأمور عن نطاق الخطر والتحكم والسيطرة على الأحداث، فإن مواجهة تداعياتها وخطورتها تطرح ضرورة السرعة في التعامل معها عبر طرق ذكية وإجراءات رشيدة؛ لتفادي تطور المواقف إلى نزاع مسلح مباشر، وهذه العملية هي ما يطلق عليها بإدارة الأزمة، من خلال اللجوء إلى عدة وسائل تسهم في إنجاح هذه العملية والتعريف المبسط لهذه العملية هو فن إدارة السيطرة (لكريني، ٢٠١٠، ص ١٨).

ونرى بان مفهوم إدارة الأزمات لا ينفصل عن الإطار القانوني الذي يُنظّمها، ولا عن المبادئ العامة للقانون العام، وعلى رأسها الشرعية والمشروعية، وتناسب التدخل والمساءلة، مما يجعل



من هذا الموضوع مجالاً خصباً للدراسة والتحليل القانوني، خاصة في ظل تزايد الأزمات المعاصرة وتعقيدها.

الفرع الثاني: خصائص الأزمات

تتميز الأزمات بمجموعة من الخصائص التي تجعلها تختلف عن غيرها من الظواهر أو الأحداث العادية، سواء على المستوى القانوني أو الإداري أو الاجتماعي. ومن أبرز خصائص الأزمات ما يأتي:

١- تعقيد وتشابك العوامل: الأزمات لا تكون عادة ناتجة عن سبب واحد، بل عن تداخل عدة عوامل "سياسية، قانونية، فنية، بشرية..."، وهذا التشابك يصعب فهمها وإدارتها بشكل فعال، فضلاً عن التداخل في عناصرها وأسبابها وقوى المصالح المؤيدة والمعارضة لها وهناك ضبابية في الأطراف والمسببات لا تتجلي إلا بعد مرور الوقت لكن عند وقوع الأزمة تكون الأمور في غاية التعقيد والتشابك ويصعب تمييزها، وتستقطب اهتماماً كبيراً وتثير نوع من الخوف والفزع.

٢- المفاجأة: غالباً ما تحدث الأزمات بشكل مفاجئ وغير متوقع ودون إنذار كافٍ، مما يُربك الجهات المعنية ويُضعف قدرة الاستجابة الفورية، والمفاجأة قد تكون كاملة أو نسبية، وتزداد خطورة الأزمة كلما كانت غير متوقعة. في حدوثها واستحوادها على بؤرة الاهتمام لدى المؤسسات والأفراد، حتى ولو كانت متوقعة، وتضع القرار في محك حقيقي، كونها تتطلب إجراءات وقرارات سريعة وراجعة وحكيمة (جادالله، ٢٠١٠ ص ١٠٢).

٣- الخطورة والتهديد: تُشكّل الأزمات تهديداً حقيقياً لمصالح أو أهداف أو استقرار الأفراد أو المؤسسات أو حتى الدولة بأكملها. وقد تشمل التهديدات الأرواح والموارد الاقتصادية والأمن القومي، وأنها تسبب في بدايتها صدمة ودرجة عالية من التوتر مما يضعف إمكانيات العقل



السريع والمؤثر لمجابهتها يسبب قلة الخبرة. مع وجود مجموعة من القوى ذات الاتجاهات الضاغطة على الكيان الإداري وامتدذ القرار فيه الإملاء إرادتها سواء في شكل ضغوط نفسية، أو مادية، أو اجتماعية، أو إنسانية(المساعدة، ٢٠١٢، ص١٩) .

٤- عدم اليقين وغموض المعلومات: تشهد الأزمات عادة نقصاً في المعلومات الدقيقة أو تضارباً فيها، مما يعقّد عملية اتخاذ القرار. وقد تؤدي المعلومات الخاطئة إلى خيارات كارثية. وتطرح نوعاً من الارتباك والشك في الخيارات المطروحة عند التعامل معها خاصة في ظل غياب معلومات دقيقة ووافية عنها، كون مصدر الخطر أو الأزمة يمثل اختبار فعلي لمؤسسات الدولة، وتعد الأزمات اختباراً حقيقياً لكفاءة النظام القانوني والمؤسسي، ولجاهزية أجهزة الدولة. وتكشف عن نقاط الضعف في التشريعات والبنية التحتية وطرق التنسيق. ويشكل تهديداً أساسياً لمصالح الكيان الإداري واستمراره في أدائه الوظيفي ولأهدافه، ولأمنه ولإستقراره، ويمثل نقطة تحول أساسية في أحداث متشابكة(جادالله، ص١٠٢).

٥- الحاجة إلى قرارات سريعة: تتطلب الأزمات استجابات عاجلة وقرارات فورية في ظل نقص المعلومات أو غموض الوضع، والتأخر في اتخاذ القرار قد يؤدي إلى تفاقم الأزمة. كون الأزمات هي نتاج لمجموعة من التأثيرات السابقة والتي لا يتم حسمها، وتتطلب جهود كبيرة وسريعة لمواجهتها لتلافي تطوراتها السلبية التي يمتد خطرها للمستقبل. أن مواجهتها تستوجب خروجاً عن الأنماط التنظيمية المألوفة واستخدام وسائل غير عادية، بل والاستعانة بقوى خارجية أحياناً من أجل المساعدة في حل الأزمة.

٥-محدودية الوقت: ترتبط الأزمات غالباً بإطار زمني "ضيق ومضغوط"، مما يفرض ضغوطاً إضافية على متخذ القرار. فكل لحظة تأخير قد تزيد من حجم الخسائر.



٦- التأثير الواسع والمتعدد الأطراف: لا تمتد آثار الأزمة على أطرافها فحسب بل تمتد إلى عدة مستويات (محلية، إقليمية، دولية) وتُصيب أطرافاً متعددة، كما أنها قد تؤثر على القطاعات المختلفة مثل القطاعات "السياسية والاقتصادية والاجتماعية..." وان لكل أزمة طرفان هما: الأول: هو الطرف الذي خرج عن الوضع السلبي الطبيعي القائم مع الطرف الآخر أو الأطراف الأخرى ويُعرف بـ "مفجر الأزمة"، أما الطرف الثاني: فهو الذي تستهدفه الأزمة ويفترض به المواجهة. وللمزيد انظر: (جادالله، مصدر سابق ص ١٠٣).

٧- التفاعل الإعلامي والشعبي: تواكب الأزمات عادة تغطية إعلامية مكثفة وردود فعل من الرأي العام. وقد يكون للإعلام دور إيجابي أو سلبي في إدارة الأزمة. (المساعدة، مصدر سابق، ص ٢٠).

وعلى الرغم من سلبيات الأزمات ألا أننا نرى بإمكانية تحولها إلى فرصة لإعادة البناء أو الإصلاح، إذا أُديرَت بشكل فعّال.

المبحث الثاني: العلاقة بين الحوكمة الرشيدة واستدامة إدارة الأزمات-التحديات والحلول

إن العلاقة بين الحوكمة الرشيدة واستدامة إدارة الأزمات علاقة تكاملية، إذ تُعد الحوكمة أداة لضبط الأداء المؤسسي بمختلف مراحل الأزمة، من الوقاية المبكرة وحتى التعافي. وتتبع أهمية هذا الترابط من أن الحوكمة تقوم على مجموعة من المبادئ القانونية والتنظيمية، التي تُعد ضرورية لضمان استجابة فعالة ومستدامة للأزمات. غير أن تطبيق الحوكمة الرشيدة في سياق إدارة الأزمات لا يخلو من التحديات المختلفة، مما يفرض ضرورة البحث في حلول إصلاحية تعزز من مرونة الأنظمة القانونية، وتكزّس ثقافة الوقاية، وتدعم قدرات الدولة على التصرف



ضمن إطار من المشروعية والفعالية، ولغرض الإحاطة بالموضوع سوف نبثه بالمطلبين الآتيين:

المطلب الأول: دور الحكومة في استدامة إدارة الأزمات

تشكل الحوكمة الرشيدة حجر الأساس في الوقاية من الأزمات وبناء مجتمعات مستقرة وعادلة، فهي ليست مجرد شعارات، بل هي منظومة متكاملة من المبادئ والإجراءات التي تعزز الثقة وتضمن الإدارة السليمة، ولغرض الإحاطة بالموضوع سوف نبثه بالفرعين الآتيين:

الفرع الأول: أبعاد الحوكمة الرشيدة في تحقيق استدامة إدارة الأزمات

للحوكمة دور فاعل في تحقيق الإصلاح الإداري الأمثل بواسطة جملة من الأبعاد على مختلف الأصعدة، وان الاعتماد على الحوكمة الرشيدة يؤدي إلى خلق أوضاع راسخة ومستقرة قوامها التأقلم مع مختلف الظروف. ولغرض الإحاطة بهذه الأبعاد سوف نتناولها بالنقاط الآتية:

١- البعد السياسي: هو ما يتعلق بطبيعة النظام ومدى ملاءمته وتناسبه مع المجتمع وقابليته للمساءلة، كما يختص بآليات اتخاذ القرارات السياسية وتطبيقها ومن القوانين والتشريعات في الدولة، فالدولة يجب أن يكون لها جهاز تشريعي مستقل يستطيع المواطنون أن ينتخبوا ممثلهم فيه بحرية، وجهاز تنفيذي وجهاز قضائي يتمتع باستقلالية عن الجهاز التشريعي والجهاز التنفيذي أي أن مبدأ الفصل بين السلطات هو جوهر البعد السياسي للحكم الرشيد. (شبلي، د. س. ن، ص ١٠٦).

٢- البعد الاقتصادي: يتعلق بفلسفة الدولة الاقتصادية ومدى تأثير المواطن بها، واستفادته منها ومشاركته فيها، وتُعد الحوكمة الرشيدة أحد المرتكزات الأساسية في بناء الدول الحديثة وتعزيز قدرتها على مواجهة الأزمات بكفاءة واستدامة، والحوكمة الرشيدة ليست مجرد أدوات تنظيمية،



لنتحول إلى إطار شامل يُنظم العلاقة بين السلطات العامة والمجتمع، ومن بين أبرز أبعاد الحوكمة "البُعد الاقتصادي" باعتباره ركيزة محورية في دعم استقرار الدولة وفاعلية مؤسساتها في زمن الأزمات، التي تتطلب إدارة اقتصادية رشيدة تقوم على توزيع عادل للموارد، وترشيد للإنفاق العام ومكافحة الهدر والفساد وتعزيز الكفاءة المالية(ساتي، د.س. ن، ص ٣٢، <https://www.google.com/search?q> تاريخ الزيارة ٢٠٢٥/٩/٧).

٣- البعد الإداري: يُعد البُعد الإداري من الركائز الأساسية في تطبيق الحوكمة الرشيدة، لا سيما في سياق إدارة الأزمات، إذ تتطلب الأزمات استجابات تنظيمية فعالة، وقرارات إدارية سريعة ومبنية على معايير واضحة. وتُسهّم الحوكمة الرشيدة في تعزيز الأداء الإداري من خلال ترسيخ مبادئ الشفافية، وضبط المسؤوليات، وتحقيق التنسيق بين الجهات المعنية، بما يضمن استمرارية العمل المؤسسي حتى في أحلك الظروف، وإن وجود هيكل إداري منظم، قائم على قواعد الحوكمة، يوفّر قدرة أفضل على التنبؤ بالأزمات، والتعامل معها بكفاءة، وتقييم آثارها بموضوعية. وبذلك يُعد البُعد الإداري للحوكمة مدخلاً مهماً لفهم مدى جاهزية المؤسسات لمواجهة الأزمات وتحقيق التعافي المؤسسي المستدام. كما يتعلق بنوعية الإدارة ونظام تطبيق السياسات من خلال مختلف مؤسسات الحكم والتي يجب أن تتصف بالكفاءة والاستقلالية والمساءلة والشفافية. كما تعنى بنوعية الخدمة التي تقدمها، وتفاعلها مع المواطنين واحتياجاتهم. كما يتعلق البعد الإداري بالقدرة على الولوج إلى الإدارة الإلكترونية. وتتناول المشرع العراقي التنسيق بين الوزارات من خلال النص على " التنسيق مع الوزارات والمحافظات لاعتماد برنامج إدارة المخاطر ومواطن الضعف لمواجهة الأزمات" (المادة ١٧/و، نظام مهمات تشكيلات هيئة التصنيع الحربي وتقسيماتها رقم ٣ لسنة ٢٠٢٤).



٤- البعد الشامل: فهو يجمع كل مكونات الحكم الرشيد في بوتقة واحدة، ويعني بالبنات والهيكل للمجتمع التي توجه العلاقات السياسية والاجتماعية والاقتصادية لحماية الثقافة والمعتقدات الدينية والقيم الاجتماعية والمحافظة على بيئة تضمن مستوى عالٍ من الخدمات والحرية والأمن، أذ تؤدي إلى مستوى معيشة أفضل بالنسبة لجميع أفراد المجتمع. كما يهتم بالتنمية التي تضمن رفاهية الأجيال الحاضرة وتحفظ حق الأجيال القادمة أو ما يعرف بالتنمية المستدامة، وإن العلاقة بين التنمية والحكم الرشيد تعد علاقة عضوية (فوزي، ٢٠٠٧، ص ٣٩).

ونرى بان غياب الحكم الرشيد يوفر الظروف لإجهاض الجهود والطاقات والموارد التي تستخدم في التنمية من حيث المحتوى الفعلي لمعايير الحكم الرشيد، ولتقريب الصورة بشكل أفضل، دعونا نتحدث عن معايير الحكم غير الرشيد، أو الحكم السيئ. يتصف الحكم السيئ بغياب سيادة القانون وعدم اتباع القانون كمنهج للعدل إنما يسخر القانون لمصلحة فئة معينة، ويكون سيفاً مسلطاً على جزء من الشعب، ويتم تجاهله ولا يطبق إذا كان في غير مصلحة أصحاب الخطوة والنفوذ.

المطلب الثاني: التحديات التي تواجه تطبيق الحوكمة الرشيدة في إدارة الأزمات

عَدَّ الحوكمة الرشيدة إطاراً قانونياً ومؤسسياً متكاملًا يهدف إلى ضمان الشفافية، والمساءلة، وسيادة القانون، والمشاركة الفعالة في إدارة الشأن العام. وقد أصبح هذا المفهوم من الدعائم الأساسية للإصلاح الإداري ومكافحة الفساد وتعزيز التنمية المستدامة، سواء على المستوى الوطني أو الدولي، إلا أن تطبيق الحوكمة الرشيدة يواجه تحديات معقدة ومتعددة الأبعاد، تتداخل فيها الجوانب القانونية، السياسية، الاقتصادية، والثقافية. فغياب الإرادة السياسية، وضعف الأطر التشريعية والمؤسسية، ونفشي الفساد، وقصور آليات الرقابة والمساءلة، كلها تمثل عوائق حقيقية



تحول دون تفعيل مبادئ الحوكمة بشكل فعّال ومستدام، لذلك تُعد دراسة التحديات التي تواجه الحوكمة الرشيدة تكتسب أهمية قانونية بالغة، ليس فقط من حيث التشخيص والتحليل، بل اقتراح حلول إصلاحية قائمة على سيادة القانون وفعالية المؤسسات، وبما يُعزّز الثقة العامة، ويكرّس مفهوم الدولة القانونية والمؤسساتية، ولغرض الإحاطة بالموضوع سوف نبثه بالفرعين الآتيين:

الفرع الأول: التحديات المواجهة للحوكمة الرشيدة في إدارة الأزمات

أصبحت الحوكمة الرشيدة عنصراً محورياً في تعزيز كفاءة المؤسسات العامة واستجابتها للأزمات بمختلف أنواعها، ألا ان الحوكمة الرشيدة تواجهها أثناء إدارة الأزمات تحديات متنوعة تعيق التطبيق السليم لها، خاصة في ظل ظروف الطوارئ والضغط السياسية والاجتماعية والاقتصادية المصاحبة للأزمات. وتتجلى هذه التحديات في ضعف الأطر التشريعية المنظمة للأزمات، وتداخل الصلاحيات بين المؤسسات، وغياب التنسيق، إضافة إلى محدودية المشاركة المجتمعية وافتقار البيانات الدقيقة التي تُبنى عليها القرارات. كما قد تؤدي الإجراءات الاستثنائية المتخذة أثناء الأزمات إلى المساس بمبادئ الحوكمة نفسها، مثل تجاوز قواعد الرقابة أو تهميش دور المؤسسات التشريعية. وهذا ما سنبحثه بالنقاط الآتية:

أولاً-التحديات السياسية: تلعب الاتجاهات السياسية السلبية دوراً كبيراً في الحد من تطبيق الحوكمة بصورة صحيحة والتصدي الجيد للأزمات، وهذه الاتجاهات السلبية تتمثل في تأثير المناخ السياسي للدولة، كما ان ضعف المشاركة السياسية والمدنية في صنع القرار يحد من قدرة المواطنين على التأثير في السياسات الحكومية (فهيم، وآخرون، مصدر سابق، ص ٣٥).

ثانياً-التحديات القانونية: تتمثل في القصور التشريعي في القوانين والتشريعات الملبية لمتطلبات الحوكمة، وضعف الاستقرار السياسي وتداخل القوانين، وهو ما ينعكس سلباً على حُسن إدارة



الأزمات. ومن الناحية القانونية، يطرح هذا الواقع تساؤلات جوهرية تتعلق بمدى كفاية التشريعات الوطنية، ومدى توافقها مع المعايير الدولية للحوكمة، ومدى استقلالية القضاء والهيئات الرقابية، فضلاً عن محدودية مشاركة المجتمع المدني في صنع القرار، وتزداد هذه التحديات تعقيداً في البيئات التي تشهد هشاشة في البنية القانونية أو اضطرابات سياسية تؤثر على استقرار المؤسسات (محمد، مرزوق، مصدر سابق، ص ٣٢٥).

ثالثاً-التحديات التنظيمية: تتمثل المعوقات التنظيمية في الصعوبات التي تحول دون تحقيق الحوكمة ومبادئها. ومن هذه الصعوبات عدم تفويض السلطة، وضعف ممارسة الديمقراطية، والعزوف عن مشاركة أفراد المجتمع في عملية صنع القرارات، وعدم تحقيق التوازن بين تحقيق الأهداف، والتمسك بالأسلوب الإداري التقليدي وعدم تقبل أساليب التطوير والتحسين، كما ان الضعف التنظيمي في بعض المؤسسات الحكومية يحد من قدرتها على تقديم الخدمات العامة ودعم التنمية الاقتصادية.

رابعاً-التحديات المالية: تتمثل التحديات المادية في نقص بعض الإمكانيات اللازمة للقيام ببعض المشاريع الاستراتيجية، وعدم استخدام وسائل تقنية حديثة في مجال العمل والاتصال (فهومي، آخرون، مصدر سابق، ص ٣٥).

خامساً-التحديات الإدارية والتنظيمية: تتجلى التحديات الإدارية في عدم وضوح دور الدولة وإداراتها، والغموض في طريقة تعيين القيادات الإدارية، وعدم الإفصاح عن معايير التعيين، وعدم وجود استراتيجيات ورؤى رسمية دقيقة وواضحة تقوم على أساسها عملية صنع القرارات، وانخفاض الثقة بين المؤسسة وعاملها، وضعف السياسات الداخلية للدولة، وصراع القيم



الأخلاقية، والثقافية بالدولة، وضعف الموارد المالية، وسوء إدارة الإمكانيات والموارد المتاحة بالدولة وعدم مشاركة العاملين في اتخاذ القرار .

سادساً-التحديات الاجتماعية والثقافية: يوجد عدد من العوامل الاجتماعية والثقافية التي تعيق تطبيق الحوكمة، والمتمثلة في الثقافة السائدة في الدولة، والهياكل الاجتماعية (شيماء ، مرزوق، مصدر سابق، ص٣٢٦).

الفرع الثاني: الحلول الممولة والتصدي التشريعي للتحديات المواجهة للحكومة الرشيدة

إن تجاوز التحديات التي تواجه الحوكمة الرشيدة أثناء إدارة الأزمات يستوجب تعزيز الإطار التشريعي والتنظيمي بشكل استباقي، ومراعاة خصوصية الأزمات دون الإخلال بالضمانات القانونية الأساسية. وسن قوانين للطوارئ التي تُحدّد بوضوح حدود السلطة الاستثنائية، وآليات الرقابة القضائية والبرلمانية عليها. وتعزيز استقلالية الأجهزة الرقابية، وتفعيل مبدأ الشفافية في اتخاذ القرارات ذات الأثر العام، إضافة إلى تمكين مؤسسات المجتمع المدني من أداء دورها الرقابي والمقترح. تفعيل الحوكمة الرشيدة في ظل الأزمات لا يتعارض مع متطلبات التدخل السريع والفعال، بل يُعد ضماناً قانونية وإدارية لتحقيق استجابة مستدامة ومتوازنة تحفظ الحقوق وتُعزز الشرعية وتوفير الخزين الاستراتيجي (المادة/رابعاً، قانون وزارة التجارة العراقي رقم ٣٧ لسنة ٢٠١١)، وهذا ما سنبحثه بالنقاط الآتية:

١-دراسة الأزمة: يتطلب نجاح استدامة الأزمة هو دراستها على ضوء عناصرها الموضوعية وأسبابها الحقيقية وعدم الاكتفاء بإلقاء مسؤولية بروزها على عاتق الطرف الآخر "الخصم"، ومحاولة تبرئة الذات من ذلك، كون نجاح إدارة الأزمة لا يتحقق بالدفاع عن الذات وتبرئتها وإلقاء اللوم على عاتق الخصم وتحميلة للمسؤولية بشكل كامل، وهو ما يزيد من تعنت الطرف



الآخر ويؤدي إلى طريق مسدود، تحديد أسباب الأزمة المتصلة بالنظام، أي رموز النظام أو رموز القيادة في الكيان الإداري الذي يمكن التضحية به وإعداده لهذه التضحية، والتمهيد لدخول رمز جديد له شعبية أو دولية تتراح إليه، قوى صنع الأزمة (العماري، ١٩٩٣، ص ٢٣).

٢- التحرك بالوقت المبكر: من خلال تحديد التوقيت المحدد لبدء العملية وتنفيذ المهمة المحددة بشكل فعال وحاسم، على أن تتم متابعة ما يحدث أولاً بأول، والوقوف على رد فعل الأطراف الأخرى. وان إدارة الأزمة يجب ان تبدأ بوقت مبكر وعدم التراخي والهدر بالوقت، والانطلاق من شعار " الوقاية خير من العلاج" ووضعه في أولويات الإدارة واهتمامها، وبما ان الأزمة هي حالة يمكن ان توصف بالاقتراب من خروج نطاق الأمور من نطاق التحكم والسيطرة، فأن مواجهتها يجب ان تتم بسرعة وبطرق ذكية وإجراءات رشيدة لتقادي تطور الموقف. (الشافعي، ١٩٩٩، ص ٥).

٣- الاستفادة من التجارب السابقة: أي ان تتم إدارة الأزمة من خلال معرفة ودراسة تجارب الأزمات السابقة واستخلاص الدروس منها، بالاعتماد على فرق خاصة لإدارة الأزمة، وهذه الفرق متدربة تدريباً نظرياً وعملياً ومشاركياً مع باحثين ومتخصصين في مختلف العلوم الإنسانية والمجالات العسكرية والسياسية والقانونية والطبية والنفسية، لان كل تخصص يتعامل مع إدارة الأزمة من زاوية خبرته واهتمامه في مجال تخصصه، كما ان العمل المشترك يؤدي إلى بلورة العديد من المفاهيم التي تنعكس إيجاباً على استدامة إدارة الأزمات (العماري، مصدر سابق، ص ٢٤).

٤- تحديد مراكز الارتكاز: من خلال اتخاذ تحديد الأماكن الأكثر أمناً والمحصنة تماماً لاتخاذها كمناطق ارتكاز وقواعد للانطلاق، ولتكون سياج أمن للقواعد الخاصة بالانطلاق، فضلاً عن اعتبارها حاجز امتصاص للصدمات إذا ما تدهور الموقف فضلاً عن مناطق إنذار ومناطق



تهديئة للضغوط. ودعا المشرع العراقي إلى الاستثمار في المشروعات التي تعالج الأزمات الاقتصادية والبيئية والاجتماعية (المادة/أولاً، من نظام صندوق العراق للتنمية رقم ٣ لسنة ٢٠٢٣).

وتحديد خطة امتصاص الأزمة الحالية عن طريق الاستجابة لبعض المطالب والتوافق مرحلياً مع قوى صنع الأزمة من خلال الاعتراف بالأزمة. والتوافق والاستجابة المرحلية المطالب الأزمة. التحقيق والتثبت من أسباب الأزمة (الشافعي، مصدر سابق، ص ٧).

٥- تشكيل لجان للمناقشة والاشتراك في حل الأزمة: المشاركة في الحل المقترح ونقل عبء حل الأزمة للقوى الصانعة لها. ومحاولة ركوب الأزمة والانحراف بها وحماية الكيان الإداري من تأثير الأزمة والاحتفاظ بحيويته وأدائه، توزيع الأدوار على الجهات المشاركة في حل الأزمة وبصفة خاصة على أعضاء فريق المهام الذي تم تكليفه بمهمة التدخل المباشر لمعالجة الأزمة. والتأكد من استيعاب كل فرد للخطة العامة الموضوعية، وكذلك من التتابع الزمني للمهام وفقاً للسيناريو الموضوع المعالجة كل من إفرازات الأزمة والقوى الصانعة لها، من أجل السيطرة على مسرح الأزمة بشكل فعال (العماري، مصدر سابق، ص ٢٥).

الخاتمة

يتضح من خلال الدراسة أن الحوكمة الرشيدة تمثل ركيزة أساسية لضمان قدرة المؤسسات الإدارية على مواجهة الأزمات والتقلبات، فهي ليست مجرد إطار تنظيمي فحسب بل منظومة متكاملة تسعى إلى تعزيز الشفافية والكفاءة والمساءلة. ومن خلال تحليل العلاقة بين مبادئ الحوكمة وإدارة الأزمات يمكن استخلاص جملة من الاستنتاجات والتوصيات وكما يأتي :



أولاً: الاستنتاجات

- ١- تُعد استدامة إدارة الأزمات مشروطة بوجود أطر تشريعية وتنظيمية قائمة على مبادئ الحوكمة، تضمن الجاهزية المؤسسية قبل وقوع الأزمات، والاستجابة الرشيدة أثناءها، والتعافي المنظم بعدها.
- ٢- الحوكمة الرشيدة تُعد إطاراً تنظيمياً واستراتيجياً ضرورياً لتوجيه عمل المؤسسات أثناء الأزمات، بما يضمن التوازن بين سرعة الاستجابة ومشروعية الإجراءات. كون مبادئها تُشكل ركائز أساسية لضمان استدامة إدارة الأزمات وتحقيق العدالة في توزيع الأعباء والموارد.
- ٣- تساهم الحوكمة الرشيدة في تعزيز ثقة المواطنين في مؤسسات الدولة أثناء الأزمات، مما يقلل من الفوضى ويُعزز الالتزام المجتمعي بالإجراءات الحكومية. ومنع وتقليص التداخل في مختلف الاختصاصات وتحسين التنسيق بين الجهات الحكومية وغير الحكومية، ما يزيد من فعالية الاستجابة للأزمات.
- ٤- توفر الحوكمة الرشيدة بيئة قانونية مرنة ولكن منضبطة، تسمح باتخاذ قرارات استثنائية ضمن حدود واضحة، بما يضمن احترام حقوق الإنسان حتى في حالات الطوارئ. وتُعزز القدرة المؤسسية على التعافي بعد الأزمة، من خلال دعم بناء استراتيجيات طويلة الأمد قائمة على دروس مستخلصة من التجربة السابقة.
- ٥- إن غياب الحوكمة الرشيدة خلال الأزمات غالباً ما يؤدي إلى سوء الإدارة وتضارب القرارات، وتفتشي الفساد وغياب المساءلة، مما يضاعف من آثار الأزمة ويعيق التعافي.



ثانياً: التوصيات

- ١- وضع تشريع وطني خاص بإدارة الأزمات يُحدّد بوضوح الإطار القانوني والمؤسسي لإدارة الأزمات، ويُدرج مبادئ الحوكمة الرشيدة كمرتكزات أساسية، مثل الشفافية والمساءلة والمشاركة المجتمعية. وسنّ قوانين تُقيّد السلطة التنفيذية من استخدام صلاحيات استثنائية دون رقابة، مع وجوب مراجعتها دورياً من قبل البرلمان أو القضاء لضمان احترام الشرعية والمشروعية.
- ٢- دسترة مبادئ الحوكمة في حالات الطوارئ وإمكانية تعديل الدستور أو القوانين الأساسية لضمان عدم تعطيل مبادئ الحوكمة- وخاصة سيادة القانون وحماية الحقوق- خلال الظروف الاستثنائية، وتعزيز استقلالية وتكامل المؤسسات الرقابية من خلال دعم الهيئات القضائية والرقابية لتعمل بشكل مستقل وفعال أثناء الأزمات، مع تمكينها من مراقبة الإنفاق العام، وتقييم القرارات الحكومية وفقاً للمعايير القانونية.
- ٣- الالتزام بإعداد خطط استجابة مؤسسية قائمة على الحوكمة، وفرض إلزام قانوني على الوزارات والمؤسسات العامة لإعداد خطط طوارئ تتضمن معايير الحوكمة الرشيدة، بما يشمل وضوح المسؤوليات، وإجراءات الشفافية، وآليات المساءلة. ووضع آليات قانونية لتعزيز مشاركة المجتمع المدني والإعلام، وضمان إشراك منظمات المجتمع المدني ووسائل الإعلام في مراحل إعداد وتنفيذ وتقييم سياسات إدارة الأزمات، مع سن قوانين تضمن حرية الوصول إلى المعلومات.
- ٤- دمج مفاهيم الحوكمة وإدارة الأزمات في التعليم والتكوين القانوني من خلال تطوير مناهج التعليم القانوني والإداري لتشمل أبعاد الحوكمة الرشيدة وإدارة الأزمات، لبناء ثقافة قانونية مستدامة في المؤسسات.



٥- مواكبة التغيرات التي تطرأ على القطاعات المعنية بالتنمية المستدامة "العدالة الاجتماعية، التعليم، الصحة، الثقافة..."، بجانب تطوير تلك القطاعات، وتفعيل دور القطاع الخاص ومنظمات ومؤسسات المجتمع المدني في المشاركة في عملية التطوير والتحديث على مستوى القطاعات المختلفة في الدولة، وتنمية قدرات ورفع مهارات العاملين بتلك القطاعات ومواكبتهم لكل ما هو جديد في مجالهم، من خلال الدورات والمؤتمرات التثقيفية والأنشطة التطبيقية، فضلاً عن تطبيق الاستراتيجيات الحديثة في إدارة الأزمات لما لها من دور فعال وإيجابي من الأزمات ومواجهتها والتقليل من أثارها في حالة وقوعها.



المصادر

أولاً-الكتب:

- ١- د. أبو النصر، مدحت محمد، ٢٠١٥، الحوكمة الرشيدة فن إدارة المؤسسات عالية الجودة، دار الكتب المصرية، (ط١)، القاهرة.
- ٢- الشافعي، محمد، ١٩٩٩، إدارة الأزمات مركز المحروسة للبحوث والتعريب والنشر، (ط١).
- ٣- العماري، عباس رشدي، ١٩٩٣، إدارة الأزمات في عالم متغير، مركز الأهرام للترجمة والنشر، (ط١).
- ٤- المساعدة، ماجد المساع، ٢٠١٠، إدارة الأزمات، دار الثقافة، (ط١).
- ٥- د. جادالله، محمود، إدارة الأزمات، دار أسامة، (ط١)، عمان.
- ٦- شلبي، صبري أحمد شلبي، د.س. ن، مبادئ الحوكمة وتطبيقاتها في دول مختارة-الدنمارك ولبنان، الدار العربية، بيروت.
- ٧- فوزي، سامح فوزي، ٢٠٠٧، الحكم الرشيد، نهضة مصر للطباعة والنشر.
- ٨- لكريني، إدريس، ٢٠١٠، إدارة الأزمات في عالم متغير، المركز العلمي للدراسات السياسية.

ثانياً-البحوث والدوريات:

- ١- أحمد، قحطان عدنان، ٢٠٢٠، تأثير جائحة كورونا على المستوى الدولي والإقليمي، مجلة كلية القانون للعلوم القانونية والسياسية، عدد خاص، مج٩، ج٢.
- ٢- م. الشمري، مازن مزهر عواد، م. العزاوي، حسين طلال مال الله ٢٠٢٠، جائحة كورونا ونظرية الظروف الطارئة، مجلة كلية القانون للعلوم القانونية والسياسية، عدد خاص، مج٩، ج١.



- ٣- بطيب، نريمان ، ٢٠١٨، دسترة مبادئ الحوكمة الرشيدة ومكافحة الفساد في الدستور التونسي ٢٠١٤، جامعة قاصدي مرباح، ١٨ع، الجزائر .
- ٤- فهمي، هايدي علي، هبة يوسف هاشم ٢٠٢٤، الحوكمة الرشيدة والتنمية الاقتصادية- الفرص والتحديات -دراسة حالة للتجربة المصرية خلال الفترة ٢٠٠٢- ٢٠٢٢، في المجلة الدولية للسياسات العامة في مصر، مج ٣ ، ٢٤ .
- ٥- لحرش، عبد الرحيم ، ٢٠٢١، تكريس الحوكمة الرشيدة لتنمية لا مركزية، التجربة التونسية أنموذجاً، مجلة الدراسات القانونية المقارنة، جامعة غرداية.
- ٦- محمد، شيماء خالد شعبان ، د. مرزوق، خالد سيد ، ٢٠٢٤، حوكمة الجامعات-مفهومها وأهدافها ومبادئها، المجلة المصرية لعلوم المعلومات، مج ١١، ١٤ .

ثالثاً-القوانين والأنظمة:

- ١- قانون وزارة التجارة العراقي رقم ٣٧ لسنة ٢٠١١ .
- ٢- قانون هيئة النزاهة العراقي رقم ٣٠ لسنة ٢٠١١ .
- ٣- نظام صندوق العراق للتنمية رقم ٣ لسنة ٢٠٢٣ .
- ٤- ، نظام مهمات تشكيلات هيئة التصنيع الحربي وتقسيماتها رقم ٣ لسنة ٢٠٢٤

رابعاً-المواقع الإلكترونية:

١- <https://www.google.com/search?q>